

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masingmasing dari temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori pendapat para ahli diantaranya sebagai berikut:

A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk

Menurut Abdullah Munir Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol).¹

Peran kepala madrasah sebagai manajer sangat penting dalam kelangsungan sebuah madrasah. Kepala madrasah bertanggungjawab penuh dalam mengelola madrasah agar berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah juga bertanggungjawab terhadap kualitas pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia di madrasah agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara efektif.

¹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...* hal. 16

Sehubungan dengan hal ini, peran kepala madrasah sebagai manajer sangat diperlukan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah sebagai manajer telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sesuai dengan teori diatas. Terdapat beberapa fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs NU Mojosari Nganjuk, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Menurut James A. F. Stoner bahwa salah satu fungsi manajer adalah membuat perencanaan, program kegiatan apa pun perlu membuat perencanaan yang baik. Rencana merupakan pedoman kerja bagi para pelaksana terkait baik manajer maupun staf dalam melaksanakan fungsi dan tugas masing-masing.² Kemudian perencanaan yang baik pasti memperhitungkan aspek internal dan eksternal, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Mengingat bahwa setiap tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan itu harus disesuaikan dengan garis kebijakan, program kerja, prosedur kerja dan anggaran organisasi, maka pihak manajemen organisasi harus memasukkan unsur-unsur tersebut ke dalam perencananya.³

Perannya sebagai manajer kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk melakukan perencanaan setiap awal tahun ajaran baru dan awal semester pada saat rapat yang membahas tentang penyusunan rencana kerja kedepannya. Dalam penyusunan perencanaan disesuaikan dan sejalan

² James A F Stoner Etal, *Manajemen...*,hal. 11

³ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal 2

dengan kebijakan yayasan dan pondok pesantren. Penyusunan dengan menggunakan prinsip musyawarah bersama para guru dan melibatkan pimpinan yayasan dan pondok pesantren. Dalam mengambil keputusan kepala madrasah bersifat terbuka dan mempertimbangkan keputusan yang akan diambil.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna, untuk mencapai tujuan organisasi. Esensi dari fungsi organizing adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.⁴

Peran kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk sebagai manajer dalam pengorganisasian dilakukan sesuai dengan struktur organisasi madrasah. Struktur organisasi madrasah dibuat untuk membagi tugas dan tanggungjawab sesuai dengan job discription masing-masing. Kepala madrasah menjalankan tugas berkoordinasi dan dibantu oleh para wakil kepala madrasah sehingga dapat berjalan dengan baik.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, pengerahan, dan pengarahannya semua sumber daya organisasi.

⁴ *Ibid...*, hal. 3

Dengan perkataan lain, pelaksanaan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.⁵

Pelaksanaan kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk dalam meningkatkan motivasi kerja guru antara lain:

a. Menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan warga madrasah.

Kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk membudayakan saling tegur, sapa dan salam baik dalam forum formal maupun non formal. Dalam forum formal komunikasi yang dilakukan pada saat rapat, bapak/ibu guru dapat menyampaikn unek-unek yang dirasakan, tanpa membedakan antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan dalam forum non formal dengan cara ngobrol santai dengan para guru diwaktu luang, hal tersebut juga bertujuan agar kepala madrasah mengetahui karakter ataupun masalah yang sedang dihadapi oleh guru yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan teori Made Pidarta dalam bukunya yang berjudul *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, seorang manajer harus mempunyai 3 keterampilan, salah satunya Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.⁶

Iklim kerja yang harmonis dalam suatu organisasi akan berpengaruh pada motivasi kerja yang dihasilkan. Orang yang dapat

⁵ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal. 3

⁶ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual...*, hal. 14

bekerja secara maksimal dan dapat bertanggungjawab penuh pada tugas yang dibebankan jika suasana di tempat kerja tidak ada tekanan, tidak ada paksaan dan tidak ada kecemburuan antara sesama pegawai, semuanya itu tergantung pada peran kepala madrasah dalam memimpin madrasahnyanya.

- b. Memberi petunjuk dan informasi mengenai tugas-tugas yang diemban oleh para guru

Kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk memberi petunjuk dan informasi mengenai tugas yang diemban para guru dengan penyampaian keseluruhan dalam rapat, agar dalam pelaksanaan rencana kerja dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan.

Wahjosumidjo mengungkapkan ada 3 peran kepala sekolah yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, salah satunya peranan informasional, yaitu sebagai monitor, kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah. Kemudian Sebagai disseminator, Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid. Serta Spokesman Kepala sekolah menyebutkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.⁷

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan...*, hal.91

- c. Penanaman kedisiplinan kepada para guru dengan pengoptimalan tata tertib guru.

Kepala madrasah menanamkan kedisiplinan guru dengan mengoptimalkan tata tertib guru dengan tujuan agar semua guru dapat bertanggungjawab terhadap sifat, sikap dan perbuatan yang dilakukan. Tata tertib tersebut harus ditaati dan dilaksanakan oleh semua guru. Pengoptimalan tata tertib untuk menjaga disiplin dan tanggungjawab guru dalam menjalankan tugas, karena guru merupakan contoh bagi para siswanya. Tata tertib yang dibuat meliputi waktu datang, waktu tidak hadir, waktu mengajar, waktu piket dan hal-hal lain. Tata tertib guru terpasang di dinding ruang guru dengan jelas. Dan untuk merekam dan mencatat daftar hadir guru MTs NU Mojosari Nganjuk menggunakan finger print.

Seperti yang dikemukakan Hadari Nawawi dalam bukunya *Administrasi Pendidikan*, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.⁸

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, kemudian mengadakan evaluasi dan mengambil tindakan bila diperlukan

⁸ Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan...*, hal. 120- 121

untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.⁹ Dan Fungsi pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.¹⁰

Peran kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk sebagai manajer dalam pengawasan dilakukan evaluasi rutin pada tiap akhir tahun ajaran, tiap semester dan tiap bulan. Pada saat akhir tahun ajaran dilaksanakan rapat untuk membahas evaluasi secara menyeluruh. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program yang telah berjalan, dan diperbaiki untuk program kerja kedepannya. Evaluasi yang dilakukan dengan bersama-sama dengan para guru dan stakeholder yang ada.

B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk

Kepala sekolah sebagai supervisor yang artinya kepala sekolah sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah dan pemberi contoh pada guru dan karyawan disekolah.¹¹ Serta manfaat dari hasil supervisi pendidikan yaitu untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Dalam hal ini untuk memotivasi guru kepala sekolah harus mampu melakukan penilaian kinerja terhadap guru dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) hasil penilaian

⁹ Sujamto, *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan...*, hal. 17

¹⁰ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah ...*, hal 4

¹¹ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal.108

tersebut akan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerjanya bila dirasa adanya penurunan pada kinerjanya.¹²

Sehubungan dengan supervisi, kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk melakukan supervisi sebagai berikut:

1. Pengawasan secara langsung

Dalam pelaksanaan supervisi secara langsung oleh kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk dengan melakukan kunjungan kelas, kepala madrasah mengamati proses pembelajaran yang ada di dalam kelas, jika ditemukan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran, kemudian kepala madrasah mengkomunikasikan kepada guru yang bersangkutan dan memberikan solusi mengenai kendala yang dihadapi.

Sehubungan dengan itu Piet A. Sahertian mengemukakan dalam bukunya yang berjudul konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia, bahwa Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu

¹² Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah...*, hal. 37

diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (reinforcement) atau hukuman (punishment).¹³

Dengan dilakukannya pendekatan supervise secara langsung akan memberikan stimulus kepada guru agar dalam menjalankan tugas sebagai pengajar dapat melakukannya secara professional, karena diawasi langsung oleh kepala madrasah dalam proses pembelajaran. Dengan melakukan pendekatan supervise secara langsung maka kepala madrasah dapat melihat dan mengamati langsung kekurangan dan kelebihan serta kendala yang dihadapi oleh guru.

2. Pengawasan secara tidak langsung

Pengawasan secara tidak langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk dengan melihat dan memeriksa RPP, jurnal kelas, daftar hadir. Kepala madrasah memeriksa apakah guru sudah hadir dan mengajar sesuai dengan jadwalnya atau belum. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan guru sudah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan.¹⁴

¹³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hal 44

¹⁴ *Ibid...*, hal. 45

C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi juga dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan.¹⁵

Peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs NU Mojosari Nganjuk dilakukan dengan:

1. Pemberian nasihat agar guru semangat dalam menjalankan tugas

kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk memberikan nasihat agar para guru dapat semangat dalam menjalankan tugas sebagai pengajar sehingga kinerjanya dapat meningkat. Kepala madrasah menyampaikan agar para guru ikhlas dan semangat dalam mengajar, beliau juga mengingatkan tentang pentingnya melayani orang yang mencari ilmu serta mengingatkan agar tetap bersyukur. Dalam memberikan dorongan semangat kepada guru, kepala madrasah menyampaikan ketika dalam forum formal dan non formal. Dalam forum formal disampaikan pada rapat dinas, dan dalam forum non formal disampaikan pada saat ngobrol santai dengan guru.

Sebagai motivator kepala sekolah mampu memberikan kekuatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, senang mengerjakannya, disiplin, tidak merasa

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 115-122

terpaksa, dengan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan fungsi dan peranannya di sekolah,¹⁶

Dalam kepemimpinan kepala madrasah berusaha untuk memposisikan dirinya serta memberikan peran positif kepada tenaga pengajar yang merupakan mitra dalam menjalankan proses pendidikan yang ada di madrasah.

2. Peningkatan keterampilan dan keahlian guru

Kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian guru dengan mengadakan dan mengikuti workshop atau pelatihan baik yang diselenggarakan madrasah maupun diluar madrasah, study banding, serta mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pada pelaksanaan kegiatan MGMP merupakan wadah saling bertemu untuk sharring, dan menambah ilmu mengenai mata pelajaran terkait. Dengan adanya MGMP guru mata pelajaran dikumpulkan untuk membahas kendala-kendala yang dialami di madrasah terkait mata pelajaran yang diampu, sehingga dapat menciptakan solusi dalam pemecahan masalah. Selain itu dalam MGMP juga dapat menambah ilmu mengenai perkembangan materi setiap mata pelajaran, maupun hal yang lain. Dengan meningkatnya keterampilan dan keahlian guru diharapkan guru mampu terdorong semangatnya dalam menjalankan tugas sebagai pengajar.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Ngalm purwanto dalam bukunya *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* bahwa Kepala sekolah dalam

¹⁶ Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif...*, hal. 126

mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.¹⁷

3. Penerapan sistem reward dan punishment

Kepala madrasah MTs NU Mojosari menerapkan sistem reward dan punishment diharapkan dengan pemberian stimulus kepada guru agar dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, karena adanya reward merupakan bentuk apresiasi yang diberikan terhadap kinerja yang dihasilkan dengan baik. Dan apabila melakukan kesalahan atau melanggar peraturan yang ada maka guru akan diberi hukuman atau punishment. Bentuk reward yang diberikan kepala madrasah kepada guru dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru dengan pemberian ucapan selamat dan pemberian hadiah seperti payung, kaos, jas hujan, dan lain sebagainya. Sedangkan bentuk punishment yang diberikan yaitu berupa teguran, kemudian surat peringatan, dan jika belum berubah maka dengan terpaksa akan dikeluarkan.

¹⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal. 65

Menurut Wasty Soemanto Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.¹⁸

¹⁸ Soemanto, *Psikologi Pendidikan...*, hal 205